

УДК 338.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ: РЕКОМЕНДАЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Жребец Э.В.

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, г. Брянск

В статье рассматриваются вопросы совершенствования системы управления проектами на российских предприятиях в современных условиях. На основе анализа теоретических подходов к проектному управлению и экономическим инструментам обосновывается необходимость их комплексного применения. Раскрывается роль экономических инструментов в обеспечении устойчивого экономического эффекта и повышении результативности проектов. Представлен обзор практики использования инструментов проектного управления на предприятиях России, выявлены основные проблемы и ограничения. Рассматриваются современные мировые и российские тенденции развития проектного менеджмента, включая цифровизацию и использование гибридных методологий. Предложены рекомендации по повышению эффективности системы управления проектами, направленные на развитие организационно-экономических механизмов, усиление роли проектного офиса и спонсора проекта, а также внедрение цифровых инструментов и гибких подходов.

Ключевые слова: проектное управление, экономические инструменты, проектный менеджмент, информационные системы, гибридные методологии, цифровая трансформация, стратегический менеджмент, эффективность проекта

DOI 10.22281/2542-1697-2026-05-02-17-22

Современный этап развития российской экономики характеризуется высокой динамичностью и неопределённостью, обусловленными технологическими изменениями, геополитическими факторами и процессами цифровой трансформации. В этих условиях для повышения устойчивости и конкурентоспособности предприятиям необходимо переходить от традиционных моделей управления к проектно-ориентированным подходам [5]. Проектное управление рассматривается как самостоятельная область менеджмента, обладающая собственными методами, стандартами и инструментами. Согласно подходам Project Management Institute (PMI), управление проектами представляет собой совокупность принципов, методов и процедур, обеспечивающих планирование, организацию, реализацию, контроль и завершение проекта [8]. Эффективная система проектного управления позволяет снижать риски, повышать прозрачность процессов и обеспечивать предсказуемость результатов.

Актуальность исследования связана с тем, что в российской практике проектное управление активно внедряется сравнительно недавно [4]. Многие предприятия по-прежнему используют традиционные функциональные структуры управления, что приводит к недостаточной гибкости, увеличению сроков реализации проектов и снижению прозрачности процессов [7]. Исследование Академии бизнеса Б1 показало наличие существенного разрыва между потребностью организаций в развитом проектном управлении и фактическим уровнем инфраструктуры: во многих компаниях отсутствуют проектные офисы и методологическая поддержка [10]. В этих условиях совершенствование системы управления проектами, особенно с экономической точки зрения, приобретает стратегическое значение.

Цель исследования - разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления проектами на предприятии на основе анализа и классификации экономических инструментов, а также изучения практики их применения.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- исследование сущности и классификации экономических инструментов проектного управления;
- анализ практики их применения в российских компаниях и выявление основных проблем и ограничений;

- определение современных тенденций развития проектного менеджмента;
- разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления проектами.

Объект исследования - система управления проектами на предприятии. Предмет исследования - экономические инструменты проектного управления, влияющие на эффективность планирования, финансирования, мотивации и контроля проектов.

Методологическую основу исследования составляют системный, процессный и институциональный подходы, позволяющие рассматривать систему проектного управления как совокупность взаимосвязанных процессов и организационных институтов. В работе применяются методы логического анализа, обобщения, сравнительного анализа и экспертных оценок.

В научной литературе используются различные подходы к классификации инструментов проектного управления: по функциональным областям, стадиям жизненного цикла проекта и уровням принятия решений. В данной работе предлагается классификация экономических инструментов по функциональным подсистемам управления проектом, что соответствует процессной структуре РМВОК и отражает экономическую сущность проектного управления.

1. Инструменты стратегического и институционального обеспечения включают разработку проектной политики, формирование портфеля проектов, определение структуры финансирования и приоритетов. Их применение связано со стандартами, регламентами и деятельностью проектных офисов, которые формируют институциональную среду, обеспечивают распределение ресурсов и повышают проектную зрелость предприятия [9].

2. Инструменты планирования и организации обеспечивают структурирование проекта и создают основу для экономических расчетов. К ним относятся диаграммы Ганта, WBS, матрицы RACI, календарное планирование и дорожные карты [11]. На этом этапе определяются сроки, смета, источники финансирования и механизмы управления рисками.

3. Финансово-экономические инструменты включают бюджетирование, учет затрат, инвестиционный анализ, управление доходами и ценовой политикой, а также финансовый мониторинг проекта [11].

4. Инструменты мотивации и управления человеческими ресурсами охватывают системы материального и нематериального стимулирования, развитие компетенций, наставничество и распределение ответственности [4]. Существенное значение имеет и вовлеченность спонсора проекта.

5. Инструменты управления рисками и изменениями предполагают идентификацию, оценку и минимизацию рисков, а также контроль изменений. Использование реестров рисков, резервирования бюджета и цифровых систем позволяет повысить прозрачность и управляемость проекта [6].

6. Информационно-аналитические инструменты представлены современными системами управления проектами, обеспечивающими планирование, коммуникации, бюджетирование, отчетность и анализ данных в режиме реального времени. Использование автоматизации и ИИ способствует повышению качества управленческих решений [11].

Предложенная классификация показывает, что экономические инструменты проектного управления охватывают широкий спектр функций - от стратегического планирования до финансового мониторинга и управления персоналом. Их применение должно носить комплексный характер: управление рисками невозможно без финансового анализа, а система мотивации требует четкого планирования и контроля затрат.

Российский рынок проектного управления развивается активно, однако его зрелость остается неоднородной. Согласно исследованию Академии бизнеса Б1 (2024 г.), в котором приняли участие 289 специалистов, вовлеченных в управление проектами, значительная часть компаний сталкивается с разрывом между потребностью в системном проектном управлении и фактической инфраструктурой [10]. Отсутствие проектных офисов и недостаточная методологическая поддержка приводят к снижению эффективности. На

начальном и среднем уровнях зрелости 34 и 39 % респондентов отметили отсутствие проектного офиса, что свидетельствует о формальном характере внедрения проектного управления на многих предприятиях.

Во-первых, с ростом зрелости проектного менеджмента возрастает роль проектного офиса как центра компетенций, координации процессов и обмена знаниями. Во-вторых, отмечается недостаточная вовлеченность спонсоров проектов, что осложняет согласование ресурсов и стратегическую поддержку. Существенной проблемой остается управление заинтересованными сторонами: около половины руководителей проектов отмечают сложности в коммуникации и координации действий. Кроме того, важным условием успешной реализации проектов является развитие управленческих компетенций руководителей, включая навыки коммуникации, лидерства и управления командой. В исследовании также отмечается распространение гибридных методологий, сочетающих элементы каскадного и гибкого подходов, а также относительно низкая распространенность профессиональных сертификаций [3].

Анализ публикаций и практических материалов позволяет выделить ряд типовых проблем применения экономических инструментов проектного управления на российских предприятиях.

Во-первых, недостаточная прозрачность и контроль реализации проектов приводят к задержкам в принятии решений, дублированию функций и несвоевременному выявлению рисков. Во-вторых, слабая коммуникация и координация между подразделениями осложняют реализацию крупных проектов и нередко становятся причиной срыва сроков. В-третьих, проблемы возникают при распределении ресурсов: недостаточная оценка трудозатрат и кадровых возможностей приводит к перегрузке отдельных команд и росту затрат. В-четвертых, во многих организациях отсутствует системный контроль изменений, что приводит к нарушению графиков и увеличению бюджета проектов. В-пятых, сохраняется тенденция к недооценке проектных рисков, что повышает вероятность непредвиденных затрат и задержек.

Дополнительное влияние оказывают социально-культурные факторы, включая особенности управленческих практик, недостаток доверия и слабую культуру проектной ответственности. Одновременно современные экономические условия характеризуются сокращением жизненного цикла продукции и переходом к более гибким формам организации бизнеса, что усиливает потребность в проектно-ориентированных подходах.

Таким образом, российские предприятия постепенно формируют проектно-ориентированную систему управления, однако ее развитие сдерживается рядом организационно-экономических барьеров. Ключевые ограничения связаны с недостаточной институционализацией проектного управления, низкой культурой спонсорства, ограниченной вовлеченностью руководства и дефицитом профессиональных компетенций. Эти проблемы усиливаются в условиях цифровой трансформации и нестабильной экономической среды, требующих высокой адаптивности управленческих решений.

Одним из ключевых трендов развития проектного управления является цифровизация. Современные информационные системы позволяют фиксировать задачи, контролировать сроки, отслеживать загрузку команды и формировать отчетность в режиме реального времени. Развитие технологий искусственного интеллекта и машинного обучения расширяет возможности управления проектами: AI-ассистенты помогают анализировать большие массивы данных, автоматизировать оценку рисков и обновление планов, а также поддерживать коммуникацию внутри проектных команд. Исследования PMI показывают, что компании, внедряющие технологии ИИ, чаще достигают выполнения проектов в срок (61 % против 47 % у компаний без применения ИИ). Использование интеллектуальных инструментов в системах управления проектами позволяет прогнозировать задержки, перерасход бюджета и дефицит ресурсов.

В последние годы также усиливается тенденция к применению гибридных методологий. Практика показывает, что универсальная методология не подходит для всех

типов проектов, поэтому организации комбинируют элементы каскадных и гибких подходов [1]. Такие модели позволяют сочетать стратегическую предсказуемость и оперативную гибкость управления. Одновременно усиливается портфельный подход, предполагающий переход от управления отдельными проектами к формированию взаимосвязанного портфеля инициатив, ориентированных на достижение стратегических целей организации.

Современные условия требуют развития проектных компетенций руководителей. Исследования отмечают необходимость формирования управленческих навыков в области коммуникации, лидерства и управления человеческими ресурсами. В российской практике наблюдается снижение распространенности международных сертификаций и рост интереса к отечественным образовательным программам и корпоративным системам подготовки специалистов.

Развитие проектного управления сопровождается и рядом социально-культурных барьеров, включая недостаточную культуру делегирования полномочий, низкий уровень доверия и слабую проектную ответственность [4]. Их преодоление требует адаптации управленческих инструментов к национальным условиям и развития корпоративной культуры. Такие мировые тенденции, как сокращение жизненного цикла продуктов и рост персонализации спроса, усиливают необходимость применения гибких и адаптивных методов управления [12].

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и рекомендации.

1. Система управления проектами должна иметь институциональную основу. Создание проектных офисов, разработка корпоративных стандартов и внедрение портфельного подхода способствуют повышению зрелости управления проектами и обеспечивают координацию деятельности проектных команд.

2. Комплексное применение экономических инструментов повышает эффективность проектов. Эти инструменты должны охватывать стратегическое планирование, финансово-экономический анализ, управление рисками, мотивацию и контроль изменений, а также интегрироваться с информационными системами управления.

3. Ключевым фактором успешной реализации проектов является компетентная и мотивированная команда. Развитие профессиональных и управленческих навыков руководителей проектов, а также совершенствование систем мотивации повышают результативность проектной деятельности.

4. Развитие гибридных методологий и адаптивных подходов позволяет сочетать детальное планирование с гибкостью реализации проектов и обеспечивает более эффективное распределение ресурсов [2].

5. Цифровизация и использование технологий искусственного интеллекта становятся важными факторами повышения конкурентоспособности предприятий, обеспечивая автоматизацию процессов, повышение прозрачности управления и улучшение качества управленческих решений.

6. Адаптация инструментов к российским социально-культурным условиям является необходимым условием успешного внедрения проектного управления и формирования устойчивой культуры проектной деятельности.

Научная новизна исследования заключается в разработке классификации экономических инструментов проектного управления, объединяющей стратегические, финансово-экономические, организационно-мотивационные и информационно-аналитические компоненты. В работе выявлены основные проблемы применения проектного управления на российских предприятиях и предложены рекомендации по их преодолению с учетом современных тенденций цифровизации и гибридизации управленческих подходов. Полученные результаты могут использоваться при разработке корпоративных стандартов и методического обеспечения проектного управления.

Список использованных источников

1. Бауэр, В. В. Гибридный подход в управлении проектами в строительном бизнесе / В. В. Бауэр, Ю. А. Крупнов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2024. - № 1 (75). - С. 15-20.
2. Буренина, В. И. Применение гибридного подхода в управлении проектами создания и развития смарт-университета / В. И. Буренина, Я. С. Митрофанова // Технологии разработки и отладки сложных технических систем: сборник трудов VII Всероссийской научно-практической конференции. - Москва, 2020. - С. 50-55.
3. Ермаков, Е. В. Применение гибридных методологий в управлении проектами / Е. В. Ермаков // Universum: экономика и юриспруденция. - 2024. - № 9 (119). - С. 15-20.
4. Мудунов, А. С. Основные проблемы внедрения технологий проектного управления в российскую практику / А. С. Мудунов, К. Н. Цахаева // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 11 (ч. 7). - С. 1457-1460.
5. Парфентьев, М. В. История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам / М. В. Парфентьев // Финансы и управление. - 2025. - № 4. - С. 73-87.
6. Поначугин, А. В. Влияние цифровой трансформации на управление проектами / А. В. Поначугин, В. А. Соколов // Век качества. - 2023. - № 2. - С. 114-129.
7. Терехова, А. Е. Обзор методологий управления проектами / А. Е. Терехова, Н. Ю. Верба // Вестник университета. - 2014. - № 2. - С. 64-70.
8. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). - 7th ed. - Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.
9. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. - Москва: Стандартинформ, 2012.
10. Академия бизнеса Б1. Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России: результаты исследования 2024 года. - 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/> (дата обращения: 01.02.2026).
11. Diasoft. Что такое проектное управление, его методы и инструменты. - 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.diasoft.ru/about/publications/21891/> (дата обращения: 01.02.2026).
12. Каким будет 2026 год для российского бизнеса: прогноз консалтеров // РБК Тренды. - 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/6982ea1d9a794765a9214072> (дата обращения: 01.02.2026).

Сведения об авторах

Жребец Эдвард Витальевич - аспирант третьего курса обучения научной специальности 5.2.3. - Региональная и отраслевая экономика, кафедра экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. E-mail: zhrebec-edvard@mail.ru.

UDC 338.2

**IMPROVING PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS IN ENTERPRISES:
RECOMMENDATIONS AND TOOLS FOR ENHANCING EFFICIENCY**

Zhrebetc E.V.

Bryansk State Academician I.G. Petrovski University, Bryansk

The article examines issues related to improving the project management system at Russian enterprises under modern conditions. Based on an analysis of theoretical approaches to project management and economic instruments, the necessity of their integrated application is substantiated. The role of economic instruments in ensuring a sustainable economic effect and increasing project effectiveness is revealed. An overview of the practice of using project management tools at Russian enterprises is presented, and the main problems and limitations are identified. The paper

also considers current global and Russian trends in the development of project management, including digitalization and the use of hybrid methodologies. Recommendations are proposed to improve the effectiveness of project management systems, aimed at developing organizational and economic mechanisms, strengthening the role of the project office and project sponsor, as well as implementing digital tools and flexible approaches.

Keywords: project management, economic instruments, project management systems, information systems, hybrid methodologies, digital transformation, strategic management, project efficiency

References

1. Bauer, V. V. Hybrid approach in project management in the construction business / V. V. Bauer, Yu. A. Krupnov // *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*. - 2024. - No. 1 (75). - Pp. 15-20.
2. Burenina, V. I. Application of a hybrid approach in managing projects for the creation and development of a smart university / V. I. Burenina, Ya. S. Mitrofanova // *Technologies for Development and Debugging of Complex Technical Systems: Proceedings of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference*. - Moscow, 2020. - Pp. 50-55.
3. Ermakov, E. V. Application of hybrid methodologies in project management / E. V. Ermakov // *Universum: Economics and Jurisprudence*. - 2024. - No. 9 (119). - Pp. 15-20.
4. Mudunov, A. S. Main problems of implementing project management technologies in Russian practice / A. S. Mudunov, K. N. Tsakhaeva // *Fundamental Research*. - 2015. - No. 11 (Part 7). - Pp. 1457-1460.
5. Parfentyev, M. V. History of the development of project management theory: from classical to agile approaches / M. V. Parfentyev // *Finance and Management*. - 2025. - No. 4. - Pp. 73-87.
6. Ponachugin, A. V. The impact of digital transformation on project management / A. V. Ponachugin, V. A. Sokolov // *Age of Quality*. - 2023. - No. 2. - Pp. 114-129.
7. Terekhova, A. E. Review of project management methodologies / A. E. Terekhova, N. Yu. Verba // *University Bulletin*. - 2014. - No. 2. - Pp. 64-70.
8. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. - 7th ed. - Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.
9. GOST R 54869-2011. *Project Management. Requirements for Project Management*. - Moscow: Standartinform, 2012.
10. Academy of Business B1. *Current state and development trends of project management in Russia: results of the 2024 study*. - 2024. [Electronic resource]. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/> (accessed: 01.02.2026).
11. Diasoft. *What is project management, its methods and tools*. - Diasoft Publications, 2025. [Electronic resource]. URL: <https://www.diasoft.ru/about/publications/21891/> (accessed: 01.03.2026).
12. *What will 2026 be like for Russian business: consultants' forecast* // RBC Trends. - 2025. [Electronic resource]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/6982ea1d9a794765a9214072> (accessed: 01.03.2026).

Author's information

Zhrebets Edward Vitalyevich - third-year postgraduate student in the scientific specialty 5.2.3. Regional and sectoral economics, department of economics and management, Bryansk State University named after academician I.G. Petrovsky. E-mail: zhrebets-edvard@mail.ru